

TINGKAH LAKU KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN TAHAP KEPUASAN
BEKERJA GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH YANG
MEMPUNYAI TINGKATAN ENAM

Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi
sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
Universiti Utara Malaysia

Rosli Bin Che Hassan

@ Rosli Bin Che Hassan; Hakcipta Terpelihara



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

ROSLI BIN CHE HASSAN

calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)


TINGKAH LAKU KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN TAHAP KEPUASAN BEKERJA

GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH YANG MEMPUNYAI TINGKATAN ENAM

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia : Tuan Haji Husin @ Ibrahim b. Mamat
(Name of Supervisor)

Tandatangan : 
(Signature)

Tarikh : 07/07/03
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas Projek ini adalah sebagai memenuhi sebahagian keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan Perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan Kertas Projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan Kertas Projek ini dibuat sebahagian atau keseluruhan, bagi tujuan akademik melalui kebenaran Penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada Kertas Projek ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada Kertas Projek ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada,

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan melihat hubung kait antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dan tahap kepuasan bekerja mengikut penilaian guru. Ia juga berusaha mendapatkan jawapan sama ada terdapat korelasi antara tingkah laku kepemimpinan menyokong, mengarah, partisipatif dan kepemimpinan berorientasikan kejayaan dengan tahap kepuasan bekerja guru, terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru dan perbezaan tahap kepuasan bekerja berdasarkan jantina, kategori perkhidmatan, umur dan pengalaman mengajar guru. Seramai 246 orang guru dari tiga buah sekolah menengah yang mempunyai tingkatan enam di daerah Pasir Mas, Kelantan terlibat dalam kajian ini. Teori Laluan Matlamat oleh House (1974) dan Teori Hierarki Keperluan oleh Maslow (1954) dijadikan kerangka teori. Analisis data menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 11 .O. Kaedah korelasi Pearson, Analisis Varian (Anova) dan ujian t telah digunakan untuk menguji setiap hipotesis. Aras keertian 0.05 digunakan untuk membuat keputusan sama ada menolak atau menerima hipotesis nul. Dapatan analisis data menunjukkan : Hipotesis Pertama ditolak kerana terdapat korelasi yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan tahap kepuasan bekerja guru. Hipotesis Kedua ditolak kerana terdapat korelasi yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan mengarah dengan tahap kepuasan bekerja guru. Hipotesis Tiga ditolak kerana terdapat korelasi yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan tahap kepuasan bekerja guru. Hipotesis Empat ditolak kerana terdapat korelasi yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan dengan tahap kepuasan bekerja guru. Hipotesis Lima juga ditolak kerana terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru mengikut penilaian guru berdasarkan jantina. Hipotesis Enam diterima kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru mengikut penilaian guru berdasarkan taraaf pendidikan. Hipotesis Tujuh diterima kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru mengikut penilaian guru berdasarkan umur. Hipotesis Lapan diterima kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru mengikut penilaian guru berdasarkan pengalaman mengajar. Hipotesis Sembilan diterima kerana tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan bekerja yang signifikan di antara guru mengikut jantina. Hipotesis Sepuluh diterima kerana tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan bekerja yang signifikan antara guru siswazah dan bukan siswazah. Hipotesis Sebelas diterima kerana tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan bekerja yang signifikan antara guru mengikut kategori umur. Hipotesis Dua Belas diterima kerana tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan bekerja yang signifikan antara guru berdasarkan kategori pengalaman mengajar ar

ABSTRACT

The aim of this research is to see whether there is a correlation between the leadership behaviour of the principal and the level of job satisfaction based on the teachers' evaluation. It is also an effort to find out whether supportive, directive, participative and achievement oriented leadership behaviours have any correlation with teacher job satisfaction. 246 teachers from three secondary schools that have form six classes in Pasir Mas were selected. Path Goal Theory by House (1974) and Need Hierarchy Theory by Maslow (1954) were used as framework theories. The data was analysed by Statistical Package for Social Sciences Software (SPSS) version 11.0. Pearson Correlation Approach, Varian analysis (Anova) and t-test were used to test each hypothesis. The level of significance was set at 0.05. The analysis showed mixed results. Hypotheses 1, 2, 3, 4, and 5 were rejected while hypotheses 6, 7, 8, 9, 10, 11 and 12 were accepted. From the analysis it was found out that leadership behaviour has an effect on teacher job satisfaction. Principals with supportive, directive, and participative behaviours help teachers to feel satisfied with their job. But those who were more achievement oriented gave a negative effect on job satisfaction. These findings led the researcher to recommend that school principals should be more supportive and participative towards their teachers if they want them to be satisfied with their jobs.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, setinggi syukur ke hadrat Illahi kerana dengan limpah dan kurniaNya dapat juga saya siapkan kertas projek ini dengan seadanya.

Dalam ruangan yang tersedia ini, saya mengambil kesempatan untuk mengucapkan jutaan terima kasih kepada pihak-pihak yang terbabit dalam membantu saya sehingga siapnya kertas projek sarjana ini. Pertama sekali, ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya Tuan Haji Husin @ Ibrahim B Mamat yang banyak membimbing dan memberi nasihat serta tunjuk ajar dalam usaha menyempurnakan kertas projek ini. Segala jasa baik dan sumbangan idea beliau akan menjadi ingatan dan Allah jua yang mampu membalasnya.

Pada kesempatan ini juga saya ucapkan jutaan terima kasih kepada pihak pentadbiran Sek. Men. Keb. Sultan Ibrahim (1), Sek. Men. Keb. Panglima Raja dan Sek. Men. Keb. Tendong, Pasir Mas, Kelantan kerana memberi komitmen, sokongan dan kebenaran agar para guru di sekolah-sekolah berkenaan dijadikan responden dalam kajian ini.

Tidak ketinggalan juga, jutaan terima kasih saya hulurkan untuk kedua-dua ibu bapa dan mertua saya yang sentiasa mendoakan kejayaan saya serta juga untuk isteri tercinta Noorhayani Bt Ismail yang menjadi pendorong dan sumber inspirasi. Istimewa buat kedua-dua puteri kesayangan Nur Ainatul Atikah dan Nur Aleesa Balqis, semoga dengan kejayaan yang dicapai ini akan menjadi pendorong untuk kalian berjaya dalam semua aspek kehidupan pada masa akan datang.

Akhirnya, kepada semua yang terlibat dalam membantu saya, jutaan terima kasih jua yang mampu saya katakan. Segala pertolongan kalian menjadi ingatan saya.

Sekian, terima kasih.

Rosli Bin Che Hassan
Lot 1173, Simpang 4 Pohon Rawa
17020 Bunut Susu, Pasir Mas
Kelantan

ISI KANDUNGAN

Tajuk	Muka surat
Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Isi Kandungan	v
Senarai Jadual	x
Senarai Rajah	xiii
Senarai Lampiran	xiv

BAB SATU : PENDAHULUAN

1.0	Pengenalan	1
1.1	Pernyataan masalah	8
1.2	Objektif kajian	10
1.2.1	Objektif umum	10
1.2.2	Objektif khusus	11
1.3	Hipotesis kajian	12
1.4	Soalan kajian	14
1.5	Signifikan kajian	15
1.6	Batasan kajian	16

1.7	Definisi operasional	18
1.7.1	Tingkah laku	18
1.7.2	Kepemimpinan	19
1.7.3	Kepuasan bekerja	19
1.7.4	Ketidakpuasan bekerja	20
1.7.5	Tingkah laku kepemimpinan	20
1.8	Kesimpulan	21

BAB DUA : TINJAUAN LITERATUR

2.0	Pengenalan	22
2.1	Kepemimpinan pengetua	22
2.2	Kepemimpinan	24
2.2.1	Definisi kepemimpinan	24
2.2.2	Tingkah laku dan Teori kepemimpinan	27
2.2.3	Pendekatan dalam kepemimpinan	30
2.2.4	Model-model Pendekatan Situasi	33
2.2.5	Perbandingan antara Teori Fiedler dan Teori House	39
2.3	Motivasi dan Kepuasan bekerja	40
2.3.1	Definisi Motivasi	40
2.3.2	Konsep Kepuasan bekerja	41
2.3.3	Teori Hierarki Keperluan Maslow	42
2.3.4	Teori Dua faktor Herzberg	46
2.3.5	Teori McGregor (Teori X dan Y)	49

2.3.6	Teori ERG Alderfer	51
2.3.7	Rumusan	53
2.4	Kajian-kajian lain yang berkaitan	53
2.4.1	Kajian luar negara	53
2.4.2	Kajian di dalam negara	57
2.4.3	Kesimpulan	62

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	63
3.1	Reka bentuk kajian	63
3.2	Kerangka konseptual	64
3.3	Lokasi kajian	66
3.4	Sampel kajian	66
3.5	Instrumen kajian	67
3.6	Kajian rintis	68
3.7	Prosedur pengumpulan data	69
3.8	Masalah menguruskan kajian	70
3.9	Analisis data	71
3.10	Kesimpulan	72

BAB EMPAT : ANALISIS DATA

4.0	Pengenalan	73
4.1	Latar belakang responden	74
4.2	Keputusan pengujian hipotesis kajian	79
4.2.1	Pengujian hipotesis 1	79
4.2.2	Pengujian hipotesis 2	80
4.2.3	Pengujian hipotesis 3	81
4.2.4	Pengujian hipotesis 4	82
4.2.5	pengujian hipotesis 5	84
4.2.6	Pengujian hipotesis 6	86
4.2.7	Pengujian hipotesis 7	88
4.2.8	Pengujian hipotesis 8	90
4.2.9	Pengujian hipotesis 9	92
4.2.10	Pengujian hipotesis 10	94
4.2.11	Pengujian hipotesis 11	96
4.2.12	Pengujian hipotesis 12	99
4.3	Kesimpulan	101

BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pengenalan	103
5.1	Rumusan kajian	103
5.2	Dapatan dan perbincangan	106
5.3	Rumusan hipotesis	106
5.4	Kesimpulan	117
5.5	Cadangan pelaksanaan	118
5.6	Kesimpulan dan cadangan	124

BIBLIOGRAFI	128
-------------	-----

LAMPIRAN	
----------	--

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka surat
1	Perbandingan jumlah responden dengan jumlah guru terlatih mengikut sekolah	74
2	Jumlah responden mengikut jantina	75
3	Jumlah responden mengikut kategori perkhidmatan	76
4	Jumlah responden mengikut kategori umur	77
5	Jumlah responden mengikut pengalaman mengajar	78
6	Korelasi tingkah laku kepemimpinan menyokong pengetua dengan tahap kepuasan bekerja guru	80
7	Korelasi antara tingkah laku kepemimpinan mengarah pengetua dengan tahap kepuasan bekerja guru	81
8	Korelasi antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan tahap kepuasan bekerja guru	82
9	Korelasi antara tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan dengan kepuasan bekerja guru	83
10	Perbandingan tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru berdasarkan jantina- ujian t	84
11	Perbezaan tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan jantina- Anova	85

12	Perbezaan tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan taraf pendidikan mengikut ujian t	86
13	Perbezaan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan taraf pendidikan mengikut ujian Anova	87
14	Perbezaan skor min antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dan kepuasan bekerja guru berdasarkan kategori umur mengikut ujian t	88
15	Perbezaan tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan tahapkepuasan bekerja guru berdasarkan kategori umur mengikut analisis Anova	89
16	Perbezaan skor min tingkah laku kepemimpinan pengetua dan kepuasan bekerja berdasarkan pengalaman mengikut ujian Anova satu hala	90
17	Perbandingan antara kumpulan mengikut pengalaman mengajar guru terhadap tingkah laku kepemimpinan pengetua dan tahap kepuasan bekerja guru mengikut ujian t	91
18	Perbandingan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan jantina mengikut ujian t	93

19	Perbandingan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan jantina mengikut ujian Anova satu hala	94
20	Perbandingan tahap kepuasan bekerja berdasarkan kategori perkhidmatan mengikut ujian t	95
21	Perbandingan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan kategori perkhidmatan mengikut ujian Anova satu hala	96
22	Perbezaan skor min tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan kategori umur guru mengikut ujian Anova satu hala	97
23	Perbandingan tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan kategori umur mengikut ujian t	98
24	Perbezaan skor min tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan pengalaman mengajar mengikut analisis Anova satu hala	99
25	perbandingan antara kumpulan guru mengikut pengalaman mengajar terhadap penilaian tahap kepuasan bekerja berdasarkan ujian t	100

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka surat
1	Ringkasan “ Hypothesized Relationship” dalam Model Laluan Matlamat	37
2	Pengkelasan Teori-teori kepuasan kerja	42
3	Keperluan dan kepuasan	43
4	Teori Hierarki Keperluan Maslow	44
5	Faktor-faktor kepuasan kerja Herzberg	48
6	Kerangka konseptual	65

SENARAI LAMPIRAN

1. Borang soal selidik kepada responden
2. Surat kepada responden
3. Surat kebenaran menjalankan kajian
4. Nama sekolah yang dikaji

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Dalam usaha memaju dan mempertingkatkan kecermerlangan pendidikan, peranan kepemimpinan di peringkat sekolah menjadi semakin penting (Azmi Zakaria, 1995). Proses reformasi pendidikan menjadikan kepemimpinan di peringkat sekolah semakin kompleks. Ini bertepatan sekali dengan pendapat Kamaruddin Haji Kachar (1989), yang menyatakan bahawa para pentadbir di peringkat sekolah bukan sahaja memainkan peranannya sebagai pentadbir pendidikan tetapi juga pemimpin komuniti. Bekas Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Abdul Shukor B. Abdullah (1998), menyatakan bahawa bakal pengetua pada alaf akan datang perlu dilantik daripada mereka yang benar-benar berkemampuan untuk mentadbir institusi persekolahan dan bukan berdasarkan kekananan semata-mata. Hal ini penting kerana kecekapan pentadbiran akan menjadikan sesebuah sekolah itu mampu menghadapi arus globalisasi dan warganya, terutama guru, akan dapat menikmati kepuasan dalam pekerjaan.

Di peringkat sekolah menengah, pengetua merupakan tonggak utama dalam menjana organisasi tersebut ke arah mencapai matlamat semua pihak sama ada kementerian, jabatan, sekolah, ibu bapa atau masyarakat setempat. Pengetua perlu memimpin, mentadbir dan mengurus segala elemen sama ada

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abd. Main Salimon, (1989). *Perkaitan Kepuasan Kerja dan Pencapaian Mendelegasi Tugas Dengan Faktor-faktor Personel dan Pentadbiran di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah. Jurnal Pendidikan UKM.* 13 dan 14 : 51-57.
- Abdul Shukor Abdullah, (1991). *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori.* Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abu Bakar Hashim, (1985). *An Analysis of Job Satisfaction among Academic Staff of University in Malaysia.* Phd Dissertation yang tidak diterbitkan, Ohio University.
- Abul Fuad Mohd Salim, (1997). *Pertalian Antara Tingkah laku Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Kepuasan Bekerja Guru di Sekolah-sekolah Menengah gred A di Daerah Kuala Lipis.* Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Bangi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ahmad Atory Hussain, (1994). *Pengurusan Sumber Dalam Organisasi Awam dan Swasta* (ulang cetak 1996). Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Al Ramaiah, (1992). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini.* Selangor : IBS Buku Sdn. Bhd.
- Al Ramaiah, (1999). *Kepimpinan Pendidikan : Cabaran Masa Kini* (edisi baru). Petaling Jaya : IBS Buku Sdn. Bhd.

- Alderfer, C.P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 4 : 142-175.
- Aminuddin Yusuf, (1990). *Kepimpinan Siri Analisa Psikologi*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aminudin Mohd. Yusuf, (1992). *Tingkah laku Kepimpinan Faktor Wujudulu dan Sumbangannya kepada Keberkesanan Kepimpinan*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Arifin Hj. Zainal, (1981). *Kepuasan Kerja Pekerja-pekerja di UKM*. Laporan Kajian. Bangi : UKM.
- Atan Long, (1984). *Pendidik dan Pendidikan*. Petaling Jaya : Penerbit Fajar Bakti.
- Avalos, B. dan Haddad, W, (1981). *A Review of Teacher Effectiveness Researchin Africa, India, Latin America, Middle East, Malaysia, Philippines and Thailand*. IDRC. Ottawa. Canada.
- Azmi Zakaria; Wan Fatimah Mohamad; Quek Bong Cheang, (1995). Indikator Kepimpinan Cemerlang Satu Analisis Pengurusan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. 5 (1) 14-30.
- Bass, B..M, (1974). *Bass dan Stogdill's Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Application 3rd Ed*. London : Collier Macmillan Publisher.
- Bass, B. M, (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.

- Bome, K. N, (1972). The Ghanaian Elementary Teacher and His Careers : A Study of Sociological factors which influence the job satisfaction and career aspirations of Ghanaian elementary school teacher. *Dissertation Abstracts International*. 35 : 1889A.
- Cherington, D. J, (1989). *Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston : Allyn and Bacon.
- Cheong Heng Yuen, (1986). *Relationship between Principal Leadership behavior and The Job Satisfaction of Teachers*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti of Singapore.
- Diane, M. K; dan Richard, K. M, (2001). Principal's and Teacher's Perceptions of Critical Leaderships Skills. *National FORUM journals Home Page*.
<http://www.nationalforum.com>.
- Durbin, R. V, (1978). *A Theory of Work Adjustment : A Revision*. Minneapolis. University of Minnesota, Industrial relational center Bulletin 47.
- Elizabeth, T, (1991). Teaching : Stress and Satisfaction. *Issues in Educational Research*, 1 (1), 31-42.
- Ensiklopedia Malaysiana*, (1996). Kuala Lumpur: Anzagair Sdn. Bhd. Jilid 14 dan 15.
- Fiedler, F. E, (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : Mc Graw Hill Book Company.

- Ghazali Othman, (1979). *An Investigation of the Sources of Job Satisfaction of Malaysia School Teachers*. Phd Dissertation, University of California, Los Angeles.
- Gray, J. L. dan Starke, F. A, (1977). *Organizational Behavior : Concepts And Applications*. USA : Charles E. Merrill Publishing Company.
- Greenberg, J, (1987). Reactions to procedural Injustice in Payment Distributions : Do the Means Justify the Ends? *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72 (1) : 55-61.
- Grunerberg, M. M, (1981). *Understanding Job Satisfaction*. London : Macmillan Press LTD.
- Hackman, J. R. and Lawler, E. E, (1971). Employee Reactions to job Characteristic (monograf). *Journals of Applied Psychology*. Vol. 55 : 259-286.
- Hersey, P. and Blanchard, K, (1988). *Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources (5th ed)*. Eagle Wood Cliff, New Jersey : Prentice Hall.
- Hersey, P. and Blanchard, K, (1993). *Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources (6th ed)*. Eagle Wood Cliff, New Jersey :Prentice Hall.
- Herzberg, F; Mausner, B. and Synderman, B, (1959). *The Motivation to Work* New York : John Willey and son Inc.
- Hoppock, R, (1977). *Job Satisfaction*. New York : Arno Press.

- House, R. J. and Wignor, L, (1967). Herzberg's Dual – Factor Theory of Job satisfaction and motivation. A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*. Vol.20 : 369-398.
- House, R. J, (1971). A Path Goal Theory of leadership effectiveness : *Administrative Science Quarterly*. 16: 321-338.
- House, R. J. and Dessler, G, (1974). *The Path Goal of Leadership : Some Post Hoc and Priori tests*. Dalam Hunt, J. G. dan Larson, L. L. Contingency Approaches to leadership. Southern Illinois University.
- House, R. J. and Mitchel, T. R, (1974). Path Goal Theory and Leadership. *Journal of Contemporary Business*. Vol 3 : 81-97.
- Hoy, W. K. dan Bonnie, L. B, (1988). Leadership Behavior of Principals and the Zone of Acceptance of Elementary Teachers. *Educational Administration Journal*. Vol 26 March.
- Hoy, W. K. dan Miskel, C. G, (1982). *Educational Administration Theory, Research and practice*. New York.
- Hulin, C. L. and Smith, P. C, (1964). Sex Difference in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 481 (1) : 88-92.
- Ibrahim Mamat, (1993). *Kepimpinan Sekolah Teori Untuk Praktis*. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ibrahim Mamat, (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepimpinan*. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

Jaafar Muhamad, (1992). *Asas Pengurusan* (ed. Kedua). Kuala Lumpur : Fajar Bakti.

James A. F. Stoner dan Wankel, C, (1989). *Pengurusan Edisi ke 3*. Petaling Jaya : Amiza.

Kalleberg, A. L, (1977). Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction. *American Sociology Review*. 42 : 124-143.

Kamaruddin Haji Kachar, (1989). Communication Within the School (*dalam Suara Pendidik*), vol.8. Bil. 1 : 6-8.

Khan, R. L, (1972) *The Meaning of Work : Interpretation and Proposal for Measurement* (dalam Campbell, A and Converse, P. The Human Meaning of Social Change). New York : Russel Sage Foundation.

Koontz dan Wiehrich, (1992). *Management (9th ed.)*. New York : Mc Graw Hill Book Company.

Koontz,H. and Wiehrich, H, (1992). *Pengurusan* (Mohd Salmi dan Siti Nadzrah, Terjemahan), Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kootkamp, R. B, (1990). *Teacher Attitudes about Work*. Dalam Ryes, P : The and their work place. London : Sage.

Kolb, D. A dan Boyatzis, R. E, (1970). On the Dynamics of the Helping Relationship. (Kolb, D. A; Rubin, I. M; and McIntyre, J. M; Eds).*Organizational Psychology :A Book of Reading. Ed. Ke-3*. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall Inc.

- Kongchoon, A, (1986). Comitment Satisfaction, Job Satisfaction and organizational Commitment of Business College Faculty. Disertasi Phd Arizona State University, *Dissertation Abstract International*. 46 : 309-336.
- Kunz D. W . dan Hoy, W. K, (1976). Leader Behavior of Principals and The Profesional of acceptance of Teachers. *Educational Administration Quarterly*. 12 (3) : 49- 64.
- Lunenberg, F. C; dan Ornstein, A. C, (1991). *Educational Administration : Concepts and Practices*. California : Wadsworth Publishing company.
- Likert, R; dan Jane Gibson, L, (1976). *New Way of Managing Conflict*. New York : Mc Graw Hill Book.
- Locke, E. A, (1967). What is Job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4 : 309-336.
- Locke, E. A, (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction and Dissastisfaction*. In M.V Dunnette (ed). Handbook of Industrial and organizational Psychology, Rand Mc Nally, 1297-1350.
- Lomonaco, C, (1996). *The Relationship between Leadership Styles of Georgia, Elementary School Principals and Selected Biographic and Demographic Variables*. Georgia Southern University.
- Maslow, A. H, (1954). *Motivation and Personality*. New York. Harper and Row Inc.

- Maznah Ismail; Lourdsamy, A; Tan Sok Khim dan Ng Wai Kong, (1990).
 Therelationship between Teacher Qualities and Teacher Effectiveness : 8th
 World Bank Loan, *Monograph Series* Vol.1. Pulau Pinang USM.
- Mohd Majid Konting, (1990). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur.Dewan
 Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Majid Konting, (1990). *Kepuasan Kerja Guru-guru Sains pertanian*.
 Laporan penyelidikan Fakulti Pengajian Pendidikan. Serdang. Universiti
 Pertanian Malaysia.
- Mohd Yazam Sharif, (2001). *Asas Pengurusan Sumber Manusia : Pendekatan*
 Proses. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Mohd Zaaba; Zalilah; dan Zurida, (2000). Kepuasan Kerja di kalangan Guru-
 guru Sekolah Agama. *Jurnal Wawasan PSPN Kedah*, Jilid 14, Bil,1 : 8-21.
- McGregor, D, (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill
 Book Company.
- Muhamad Ali Embi, (2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa*
 Kini. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Nawi Jusoh, (1989). *An Investigation into the Ffactors influenceing Job*
Satisfaction among a Group of Malaysian Secondary School Teachers.
 Tesis Phd yang tidak diterbitkan. University of Birmingham, England.
- Noran Fauziah Yaakob dan Ahmad Mahdzan Ayub, (1990). *Guru dan*
Perguruan. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Noran Fauziah Yaakob dan Mazlan Abdullah, (1993). Hubungan antara Faktor Motivator dan Hygiene dengan Kepuasan Kerja di kalangan Pengetua. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. Jilid 3 (1) : 20-27.
- Noran Fauziah Yaakob dan Sharifah Mohd Nor, (1990). Kepuasan Kerja Guru di Dua Jenis Sekolah. *Jurnal Psikologi Malaysia*. 6 : 77-90.
- Otis, K. L; dan Ralph, K, (2001). Teacher Perceptions of Leadership Behavior and Change Within Their Schools. *National forum journals home page*, [Http: //www.nationalforum.com](http://www.nationalforum.com).
- Robiah Sidin, (1988). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur : Pustaka Cipta Sdn Bhd.
- Robbins, S. P, (1989). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications (4th ed.)*, New Delhi : prentice Hall of India.
- Rohani Abdullah, (1984). *Tekanan guru : Satu Kajian ke atas Guru yang Mengajar Menggunakan KBSR*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sekaran, U, (1982). *Research Method for Business : A Skill Building Approach*. Second Edition. New York : John Wiley and Son Inc.
- Singh, I, (1984). *The Effect of Headmaster's Leadership on Teacher Job Satisfaction and Morale as Perceived by Teacher in Nepal*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Columbia University Teacher College .USA.

- Smith, P. C; Kendala, L. M. and Hullin, C. L, (1975). *The Measurement of Job Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, Illinois : Rand McNally and company.
- Stodgill, R. M, (1974). *Individual Behavior and Group Achievement*. New York Oxford University Press.
- Suaidah Ahmad, (1984). *Tingkah laku Kepimpinan Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan, Tekanan dan Prestasi Kerja Guru-guru*. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Vroom, V. H, (1964). *Work and Motivation*. New York : Willey.
- Wan Mohd. Zaid, (1993). *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.
- Wan Mohd. Zahid, (1994). *Ke arah Pelaksanaan Nilai-nilai Murni dalam KBSM: Falsafah Pendidikan Negara*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Yong, Sow Chun Jenny, (1986). *The Relationship between Teacher Job Stress*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. University of Singapore.
- Yukl, G. A, (1989). *Leadership in Organization*. Second edition. New Jersey : Englewood Cliffs Prentice Hill.
- Yusuf Basiron, (1995). Dalam Musalmiah dan Mazlan : Cepak Uruskan Sumber Manusia. *Majalah Khidmat*. April.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Sharifah Mohd Nor, (1988). *Kajian untuk Mengenalpasti Faktor-faktor Berhubung Dengan Kepuasan Kerja Guru-Guru Perdagangan dan Keusahawanan*. Kajian ilmiah yang tidak diterbitkan. Serdang, Universiti Pertanian Malaysia.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, (1993). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam : Fajar Bakti.

Zainal Ab. Latif, (1988). *Role Conflict, Role Ambiguity, and Job satisfaction among Faculty Members in Distance Education System. A case Study at the University of Science Malaysia*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Pulau Pinang. Universiti Sains Malaysia.